

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

MARCELO BARMACK BESADA
MARINA HURGA MUSSI

UMA REVISÃO SOBRE O MODELO DE EXPANSÃO DE NEGÓCIOS EM
FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NO BRASIL

Florianópolis

2016

Marcelo Barmak Besada

Marina Hurga Mussi

**UMA REVISÃO SOBRE O MODELO DE EXPANSÃO DE NEGÓCIOS EM
FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD
7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Estratégia Organizacional.
Orientador: Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.

Florianópolis

2016

Marcelo Barmak Besada

Marina Hurga Mussi

UMA REVISÃO SOBRE O MODELO DE EXPANSÃO DE NEGÓCIOS EM FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NO BRASIL

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de Junho de 2016.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof^o. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Membro 1
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Membro 2
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
3 METODOLOGIA	10
4 FUNCIONAMENTO DO SISTEMA BRASILEIRO DE FRANQUIAS	11
4.1 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA	12
4.2 LEI DE FRANQUIAS	13
4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS	14
4.3.1 Vantagens do sistema de franquias para o franqueador	14
4.3.2 Desvantagens do sistema de franquias para o franqueador	15
4.3.3 Vantagens do sistema de franquias para o franqueado	16
4.3.4 Desvantagens do sistema de franquias para o franqueado	17
5 FRANQUIAS NO MERCADO DA ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL	18
5.1 A EMPRESA: SEU QUINTAL COMEDORIA	19
5.2 PERCEPÇÃO DO PROPRIETÁRIO SOBRE O MODELO DE FRANQUIAS	20
5.3 PRINCIPAIS PASSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO	20
6 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22

UMA REVISÃO SOBRE O MODELO DE EXPANSÃO DE NEGÓCIOS EM FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NO BRASIL

A REVISION ON THE *FRANCHISING* EXPANSION MODEL IN BRAZILLIAN HEALTHY EATING SECTOR

Marcelo Barmak Besada

Marina Hurga Mussi

RESUMO

O sistema de *franchising* é uma estratégia bem fundamentada no mercado para expansão de negócios. Essa pesquisa visa observar como o setor alimentício brasileiro pode se beneficiar desse modelo. Foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do tema, da legislação vigente sobre a atividade e uma pesquisa com o proprietário de um pequeno negócio para colher suas percepções sobre o modelo. Constatou-se a existência de uma vasta gama de literatura e de órgãos que oferecem suporte aos pretendentes a franqueados ou franqueadores. Conclui-se que, considerando todas as opções para expansão de um negócio, o modelo de franquias é uma opção atrativa no Brasil que permite ao franqueado ingressar em uma rede já reconhecida pelo mercado e contar com a ajuda do franqueador a fim de expandir sua marca, além de dispor de diversas documentações sobre o tema, legislação específica e instituições que auxiliam aqueles que buscam tal forma de expansão.

Palavras-chave: *Franchising*. Expansão de negócios. Alimentação saudável.

ABSTRACT

Franchising is a well established strategy within the market for business expansion. The present research aims to observe how the Brazilian food sector can benefit from this model. A bibliographic revision was performed regarding the subject, the current legislation about the activity and a survey with a small business owner to collect his perceptions about the model. It was found that there is a wide range of literature and supporting organizations to both the franchisee and the franchisor. In conclusion, considering all the options for expanding a business, the franchise model is an attractive option in Brazil that allows the franchisee to join a network already recognized by the market and rely on the franchisor's help to expand your brand in addition to having extensive documentation on the subject, specific legislation and institutions that help those who seek such expansion.

Keywords: *Franchising*. Business expansion. Healthy eating

1 INTRODUÇÃO

Comer é um assunto universal por excelência. Essa prática se reveste tanto de um sentido prático, atendendo às necessidades do corpo, como também simbólico (COLLAÇO, 2003). De acordo com o mesmo autor, alimentar-se longe de casa parece ser um processo “imposto” às pessoas recentemente. Isso tomou impulso no decorrer do século XX, em função das inovações que se desenrolaram na agricultura, na indústria, nos transportes, etc. e proporcionou as bases para o surgimento de um amplo espectro de restaurantes, serviços de entrega e muitas outras variedades de opções para se fazer refeições longe de casa (WARDE, 2000).

Aliada à essa necessidade, nos últimos anos tem se observado o advento da preocupação com a alimentação saudável. Pode-se atribuir tal preocupação com o maior conhecimento das pessoas sobre as formas de preparação dos alimentos industrializados carregados de conservantes como também da maior preocupação com questões pessoais como alergias e intolerâncias (COLLAÇO, 2003). Isso permitiu a criação de um novo nicho de mercado na área da alimentação.

Com o aumento da demanda do público por alimentos em estabelecimentos fora de casa, aumenta o número de restaurantes dos mais variados tipos nos centros urbanos. Esses estabelecimentos, muitas vezes, não possuem um planejamento adequado e uma administração eficiente, passando por diversos tipos de dificuldades, principalmente no que tange à expansão das atividades. De acordo com a Abrasel (2014), os restaurantes são prejudicados pela alta de preços dos insumos, tributos, aluguéis, custos, má qualidade e rotatividade da mão de obra, crescimento da violência, além de serem prejudicados pelos ônus e obrigações que eram do poder público: segurança, manobristas (questão de segurança para o cliente e por falta de política pública de transporte urbano), recolhimento do lixo e outras funções, sem desconto nos impostos já pagos para essa finalidade, qualificação e saúde dos trabalhadores, entre outras.

Nesse sentido, é válido refletir sobre a taxa de sobrevivência das empresas voltadas para alimentação no Brasil. Em estudo publicado pelo SEBRAE (2013), no qual foi calculada a taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, constituídas em 2007, no setor de serviços, no segmento da alimentação, o resultado foi 75%. Isso significa que 25% das empresas no setor da alimentação fecham as portas em dois anos.

Levando em consideração a taxa de insucesso de empresas no setor, uma das opções para os empreendedores que sonham em ter seu próprio negócio nessa área, mas

temem o risco da empreitada é o sistema de franquias. Segundo site do SEBRAE, existem vantagens tanto para o franqueado, que diminui o seu risco e seu tempo de retorno, quanto para o franqueador, que consegue adquirir benefícios de escala e investir menos quando comparado àquele de expansão por unidades próprias.

Assim, essa pesquisa tem por objetivo identificar as contribuições do sistema de franquias como oportunidade de negócio no setor alimentício do Brasil. Dessa maneira, será analisado o modelo de expansão em franquias e o processo de *franchising* brasileiro, além de apontar as vantagens e desvantagens da abertura de uma franquia em detrimento da utilização de recursos próprios.

Para melhor elucidação a respeito do tema, foi realizada uma entrevista em profundidade junto ao proprietário de uma pequena empresa iniciante no ramo da alimentação saudável, chamada Seu Quintal Comedoria, localizada na cidade de São Paulo, para conhecer a percepção do empresário sobre o modelo de franquias, bem como para ilustrar os principais passos caso tal empresário optasse por tal abordagem de expansão. Destaca-se a escolha dessa empresa por ser uma empresa iniciante, de muita qualidade em seus produtos e que tem a intenção de expandir, mas precisa estudar as suas possibilidades de expansão, principalmente no que se refere aos custos. Cabe destacar aqui que esta pesquisa não se trata de um plano de negócios, mas sim de uma aproximação do mercado para que seja possível discorrer sobre as ações fundamentais que sugerem-se ser executadas pelo empresário que estiver pensando em empreender por meio de franquias.

Dessa maneira, espera-se poder entender melhor a expansão do setor de franquias no Brasil, e contribuir com o sucesso de brasileiros que, apesar de todas as dificuldades, sonham em ser empreendedores nesse nicho de mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O sistema de franquias é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido utilizado de forma ampla como uma estratégia de organização de mercados e um mecanismo eficaz de expansão de pequenas e médias empresas (DAHAB, 1996; PARENTE, 2000). Em uma franquia, o franqueador (a empresa) concede ao franqueado (uma companhia ou a um indivíduo), mediante o pagamento de taxas e *royalties*, o direito de conduzir o negócio de determinada maneira, segundo níveis de padronização, qualidade e serviço e por um período específico (AZEVEDO; SILVA, 2002).

De acordo com Coughlan et al. (2002, p. 411), “a franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de uma empresa de propriedade privada (independente)”. Assim, se constrói uma relação de confiabilidade da marca com o consumidor final, independente da localização geográfica das unidades (AZEVEDO; SILVA, 2002). Isso acontece devido à padronização dos produtos e serviços, que deve ser controlado rigidamente pelo franqueador.

Essa definição dá ênfase na questão mercadológica da distribuição como o diferencial das franquias, cuja essência consiste em replicar, em diversos locais, um mesmo conceito de negócio. Em contraste com essa definição, a IFA (2001) define *franchising* como:

Um acordo ou licença entre duas partes, que dá a um grupo de pessoas, os franqueados, o direito de negociar ou utilizar um produto, marca ou negócio. O franqueado tem o direito de utilizar o produto, marca ou negócio do franqueador e em troca tem o dever de pagar certas taxas e *royalties* ao franqueador. O franqueador tem ainda o dever de dar suporte, de uma forma geral ao franqueado (IFA, 2001).

Dessa maneira, a terminologia utilizada nessa pesquisa será de acordo com a definição da IFA (2001), acima mencionada:

- a) Franqueador (*franchisor*): entidade detentora de produtos, serviços, marcas ou negócios objetos de replicação;
- b) Franqueado (*franchisee*): entidade que recebe o direito de uso dos produtos, serviços, marcas ou negócios do franqueador;
- c) Taxas de franquias e *royalties*: remuneração a qual o franqueado deve pagar ao franqueador pelo direito de uso cedido na franquia.

A partir da definição de franquias, é possível distinguir duas formas, de acordo com autores como Coughlan et al. (2002) e Alon (2001): produto-marca e franquia de formato de negócio. A primeira corresponde a um sistema de distribuição no qual os fabricantes firmam contrato com o franqueado para que este venda seus produtos ou atue com a sua marca. A segunda é caracterizada por um relacionamento intenso entre franqueador e franqueado, que inclui o próprio formato comercial, ou seja, a estratégia de marketing, treinamento, gestão de bens, manuais e padrões de operação, etc.

São quatro componentes básicos em uma franquia de formato de negócio, de acordo com Foster (1995, p. 38):

(...) uma identidade, geralmente baseada numa marca comercial registrada; um sistema operacional ou um formato de negócio, consistindo de especificações, padrões de qualidade e produtos ou sistemas operacionais definidos; um sistema de apoio, geralmente composto de treinamento e assistência contínua em marketing, propaganda, compras e outros aspectos operacionais do negócio; um relacionamento financeiro constante, geralmente uma taxa inicial única e *royalties* permanentes baseados num determinado percentual do faturamento bruto (FOSTER, 1995).

Em qualquer um dos dois tipos, o objetivo do sistema de franquias, segundo afirmam Levy e Weitz (2000), é balancear as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões. Para os franqueados, há a motivação de se obter êxito em sua loja para se obter lucro. Para os franqueadores, há a motivação de se criar produtos e promover a marca para receber *royalties* sobre a venda.

No Brasil, o *franchising* é regulamentado pela Lei nº 8.955 de 15 de Dezembro de 1994, que define e regulamenta os contratos de franquia empresarial. No artigo 2º (BRASIL, 1994), franquia é definida como:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição, exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, art. 2).

A definição do conceito na lei brasileira é similar à definição feita pela IFA (2001), observando-se os mesmos elementos principais, como franqueador, franqueado, remuneração pelo direito de uso e a questão da exclusividade ou semi-exclusividade. A lei acrescenta ainda a ausência do vínculo empregatício, o que significa uma autonomia jurídica entre franqueado e franqueador.

O Brasil é considerado a quarta maior nação do mundo em número de franquias, com 2031 marcas, e o sexto lugar global em número de pontos de venda, de acordo com o World Franchise Council (2012). Pesquisa da Associação Brasileira de *Franchising*

(ABF) realizada em 2012 aponta que o número de redes em operação no país cresceu 9,5% e o total de unidades teve um incremento de 7,8% em relação ao ano anterior. Isso resultou na abertura de mais de 60,5 mil novos postos de trabalho. A mesma pesquisa aponta que as franquias de alimentação apresentaram o segundo maior faturamento do *franchising* em 2012, registrando 20 bilhões de reais e um avanço de 17,6% em faturamento, em relação a 2011. A ABF ainda afirma que o segmento de alimentação é um dos mais pujantes e consolidados do mercado de franquias, além de ser primeiro colocado em número de unidades, com mais de 500 marcas. Nos shoppings centers, as praças de alimentação são formadas em 80% por franquias de alimentos.

Em outra pesquisa realizada pela ABF em parceria com a ECD Food Service, consultoria especializada, foi constatado que as franquias de alimentação faturam, em média, R\$ 186 mil por mês. Nesse sentido, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel (2010) a nova tendência, especialmente nas praças de alimentação dos shoppings centers, são as redes de *fast foods* saudáveis. A alimentação saudável tornou-se prioridade no setor, abrindo espaço para expansão de redes de franquias que levantam a bandeira da saudabilidade, como as marcas Wraps, Seletti e Salad Creations.

3 METODOLOGIA

De acordo com Thiollent (1998) na organização e condução de uma pesquisa científica, a definição de uma metodologia tem relevância fundamental. Na elaboração da presente pesquisa buscou-se escolher a metodologia que melhor viabilizaria a análise do processo de *franchising* brasileiro e suas contribuições como oportunidade de negócio no setor alimentício do Brasil.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada qualitativa e exploratória, uma vez que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), envolve, em geral, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem relação com a questão pesquisada e a análise de exemplos que estimule a compreensão. Esses fatores podem ser observados na presente pesquisa.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Gil (2009), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Foram utilizados também materiais de sites específicos sobre o assunto na internet. Também foi realizada, para coleta de dados, uma

entrevista em profundidade com o proprietário de uma empresa do ramo da alimentação saudável, afim de ilustrar a sua percepção acerca do tema.

4 FUNCIONAMENTO DO SISTEMA BRASILEIRO DE FRANQUIAS

De acordo com o Mauro (2006), em estudo publicado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), em 2005, o setor faturou 31,6 bilhões de reais. Ainda de acordo com o autor, não participam das estatísticas as franquias de distribuição ou de produto e marca, mas apenas as de formato de negócio, o que significa que não são consideradas empresas como redes de concessionária de veículos, engarrafadoras de bebidas e as de distribuição de combustíveis. Diversos autores, como Olivo et. al. (2008) afirmam que o setor de franquias apresenta poucas informações confiáveis, em especial referentes ao desempenho econômico financeiro dos franqueadores e dos franqueados. Contribuindo com essa constatação, Mauro (2006) afirma que também não existem levantamentos de impacto do setor de *franchising* na economia do Brasil, mas baseando-se em informações do mercado norte americano, infere-se que, no Brasil, o *franchising* gera mais de um milhão de empregos e movimenta 63,2 bilhões de reais. Levando em consideração o PIB brasileiro em 2004, o sistema de franquias no Brasil representa um impacto total de 4,8% na economia, levando em consideração os 17 anos de introdução desse sistema de maneira mais incisiva na economia (MAURO, 2006).

Com o desenvolvimento do sistema na economia brasileira, criou-se, em 1987, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), 27 anos depois de ser criada a IFA - Associação Internacional de *Franchising* nos Estados Unidos. De acordo com Mauro (2006), isso demonstra o potencial de crescimento e desenvolvimento ainda por vir do sistema de *franchising* no Brasil. De acordo com o SEBRAE (2015), a missão da ABF é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional do setor de franquias no Brasil. Para isso, ela congrega franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços que atuam no segmento. Ela ainda mantém um calendário de eventos como feiras e cursos com informações iniciais sobre o sistema ou com orientações mais aprofundadas para quem deseja franquear seu negócio.

A ABF desenvolve diversos estudos, como o mencionado por Mauro (2006) sobre o índice de insucesso das franquias. O estudo destaca que, dos empreendimentos empresariais no Brasil, somente 55% sobrevivem mais de um ano, 18% sobrevivem até os cinco primeiros anos e apenas 8% sobrevivem mais do que cinco anos. Já em relação

às franquias, o índice de encerramento das mesmas é de 2,5%, segundo levantamento feito pela ABF em parceria com a Editora Globo. Essa relação fica ainda mais confortável quando se considera a relação entre unidades abertas e fechadas: para cada oito novas unidades, uma antiga é fechada. Ainda de acordo com Mauro (2006), no Brasil, as franquias possuem vantagens sobre os negócios independentes, devido à dispersão e ineficiência apresentadas por esses últimos e também beneficia o consumidor, visto que em regiões mais distantes dos centros comerciais brasileiros a relação custo/benefício dos produtos e serviços reduz, devido ao número de intermediários envolvidos e pelo baixo nível profissional dos canais de distribuição de muitos setores, sendo a franquia uma maneira de reestabelecer a confiança por parte dos clientes no processo de compra de um produto ou serviço, visto a padronização de preço e de qualidade.

Abaixo é apresentado um quadro com números do *franchising* no Brasil, de acordo com a ABF (2016), que reforçam o tamanho e importância do segmento para a economia nacional.

Quadro 1 - Números do *franchising* no Brasil

	Redes Franqueadoras	Unidades	Empregos diretos	Faturamento (em bilhões de R\$)
2015	3.073	138.343	1.189.785	R\$ 139.593
2014	2.942	125.641	1.096.859	R\$ 128.876

Fonte: ABF, 2016.

O sistema de franquias no Brasil é regulamentado por legislação específica que visa estabelecer regras de relacionamento entre franqueador e franqueado, como a Circular de Oferta (COF) e outros instrumentos, que serão apresentados a seguir.

4.1 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA

A Circular de Oferta de Franquia (COF) é um dos documentos mais importantes fornecidos pelo franqueador ao franqueado. Nela devem se encontrar as principais informações sobre a franquia e o que é esperado do franqueado. Este documento, além de ser previsto pela Lei 8.955 (Lei de Franquias), é tido como garantia e pode ser usado com implicações legais contra ou a favor do franqueador, naquele caso demonstrando que nada foi omitido ao franqueado antes dele assim tornar-se e neste provando que o franqueado não estava ciente de algo omitido na COF.

Pela característica de suas informações, a COF serve tanto para esclarecer ao franqueado como se dará o funcionamento da franquia quanto para que o franqueador tenha certeza de que o perfil do franqueado potencial se enquadre no que a franquia espera dele.

A entrega da COF deve ocorrer em até 10 dias antes da assinatura do contrato ou do pagamento de qualquer taxa. Caso esse prazo seja descumprido, pode ocorrer a anulação do contrato e restituição de qualquer taxa ou royalty pago. Esse prazo existe para que o novo franqueado tenha tempo de levar o contrato a um advogado especializado em *franchising*, conferir a situação das patentes junto ao INPI (Instituto Nacional da Produção Industrial), analisar os dados financeiros da franquia, entrar em contato com outros franqueados ou ex-franqueados e avaliar se possui os recursos necessários para a operação da franquia (SEBRAE, 2015).

De acordo com matéria publicada no Portal do Empreendedor (2013), os principais pontos que devem constar na COF são:

- a) Forma societária, nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes fantasia e endereços;
- b) Informações claras quanto aos valores e taxas que deverão serem pagos ao franqueador;
- c) Informações sobre a supervisão da rede, bem como do treinamento do franqueado e de seus funcionários;
- d) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia, bem como layout e padrões arquitetônicos nas instalações;
- e) Informações financeiras – como balanços e demonstrações financeiros da empresa franqueadora;
- f) Pendências judiciais em que o franqueador esteja envolvido e que possa afetar o sistema. Assim como as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação.

4.2 LEI DE FRANQUIAS

A Lei nº 8955/94, também conhecida como Lei das Franquias, foi criada em 1994 proveniente da necessidade de regulamentação do Sistema de *Franchising* do Brasil, visto seu crescimento acelerado desde essa década (SEBRAE, 2015).

Antes dessa Lei, não havia qualquer legislação reguladora acerca do Sistema de *Franchising*, sendo comum problemas como falta de informação por parte da franqueadora, franqueados desistindo do negócio e diversas demandas jurídicas. Assim, a lei foi desenvolvida nos moldes americanos, sendo que tem como principal objetivo a apresentação de informações relevantes para o novo franqueado, através da COF – Circular de Oferta de Franquia, estabelecendo uma série de direitos e obrigações entre as partes (SEBRAE, 2015).

De acordo com Fernandes (2000), a preocupação do legislador foi a de assegurar a transparência nas relações entre o franqueado e o franqueador, mas deixou muito a desejar no que concerne às obrigações das partes, consequências de certos tipos de inadimplência, etc.

Dessa maneira, a lei nº 8955/94 é considerada insuficiente para sustentar o setor, e por isso foi elaborado um Projeto de Lei, de nº 91/2013, que propõe uma legislação mais completa para a área e está em tramitação no Congresso Nacional. Uma das novas propostas de lei exige que a empresa tenha, no mínimo, um ano de atuação antes que possa iniciar o seu sistema de franquias. Pela legislação atual, ao iniciar as atividades, qualquer empresa já pode franquiar seu negócio, desde que obedeça à legislação vigente, o que pode levar algumas empresas sem estrutura e preparo para oferecer aos franqueados entrarem no sistema de franquias prejudicando as empresas que já estão no mercado.

4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS

De acordo com o SEBRAE, o sistema de *franchising* oferece vantagens tanto para o franqueado quanto para o franqueador. Abaixo estão descritas as principais vantagens e desvantagens, primeiro para o franqueador e depois para o franqueado.

4.3.1 Vantagens do sistema de franquias para o franqueador

Bernard (1992) enumera as vantagens do franqueador aos seguintes fatos:

- a) Rapidez na expansão: o sistema de *franchising* permite que o franqueador instale novas unidades sem depender de recursos próprios, o que aumenta a velocidade de sua atuação no mercado.
- b) Ingresso em novos mercados e cobertura mais eficiente: o franqueador expande mais rapidamente em diversos locais concomitantemente. Leite (1991) afirma que as redes de

franquia são incrementadas com maior velocidade quando comparado a um mecanismo convencional.

c) Fortalecimento da marca: diversos autores afirmam que a marca do franqueador fica mais exposta ao mercado, sendo a mesma considerada um instrumento essencial e propulsor nesse tipo de negócio (PAMPLONA, 1999). Dessa maneira, a marca torna-se conhecida e familiar ao consumidor. O franqueador ainda consegue apresentar a sua marca para o mercado envolvida pelo clima que o mesmo considera adequado para estimular o seu consumo (certo, 1988).

d) Maior garantia de mercado: serve como uma vantagem competitiva, uma vez que o franqueador pode criar o seu ambiente, mais adequado para a venda de seus produtos ou serviços.

e) Alta motivação dos administradores: como os franqueados são os responsáveis pelas unidades franqueadas, tanto administrativo quanto operacionalmente, elas se tornam mais eficazes (SCHREIBER E SZYSZKO, 2014). Cada franqueado é dono de seu próprio negócio e seu sucesso depende de sua boa administração, o que os mantém sempre motivados (CHERTO, 1988).

f) Menor envolvimento nos problemas do dia a dia por parte do franqueador: isso acontece porque a administração das unidades é responsabilidade do franqueado (CHERTO, 1988) permitindo que uma estrutura pequena consiga coordenar uma rede de maior tamanho, gerando mais lucros.

g) Menos riscos trabalhistas para o franqueador: sendo toda a administração das unidades responsabilidade do franqueado, incluindo os funcionários que operam na franquia, o franqueador é capaz de se isentar de encargos trabalhistas. Leite (1991) considera essa independência jurídica e financeira uma vantagem para o franqueador na medida que este não arca com despesas trabalhistas, impostos, fisco, folhas de pagamento, etc.

4.3.2 Desvantagens do sistema de franquias para o franqueador

Schreiber e Szyszko (2014) lembram que o sistema de franquias possui desvantagens também, e por isso não deve ser visto como uma finalidade em si, mas como um meio tático para alcançar objetivos estipulados por determinada estratégia empresarial. Abaixo são listadas as principais desvantagens do sistema para o franqueador.

- a) Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos: uma empresa que distribui seus produtos através de uma rede de lojas próprias tem condições de exercer um controle maior em relação ao que se faz nesses pontos de varejo (CHERTO, 1998). A perda do controle leva a uma maior independência dos franqueados (PAMPLONA, 1999), mas não pode descaracterizar o sistema. Para continuar como franquia, é necessário manter a padronização e a unificação.
- b) Possibilidade de disputas com os franqueados: Cherto (1988) afirma que no começo do negócio o franqueado é dependente do franqueador e segue todas as suas orientações, mas na medida em que o franqueado vai aprendendo, vai ficando mais confiante e questiona essa dependência, especialmente quando o franqueador não fornece o suporte adequado.
- c) Rentabilidade menor: as unidades franqueadas geralmente geram um lucro menor do que se fossem operadas diretamente pelo franqueador, porém ao se levar em conta o risco financeiro menor que os franqueados representam para o franqueador e considerando-se o capital investido pelos franqueados, verifica-se, segundo Cherto (1988), que o retorno a médio e longo prazo é muito bom na grande maioria dos casos.

4.3.3 Vantagens do sistema de franquias para o franqueado

Assim como existem vantagens para o franqueador, existem vantagens para o franqueado, conforme citadas abaixo:

- a) Marca conhecida: as marcas costumam ser mais conhecidas ou, devido às características do sistema, possuem mais chances de se tornar conhecida, o que é uma dificuldade maior para negócios independentes (SCHREIBER E SZYSZKO, 2014). Cherto (1988) afirma que a marca ser conhecida pelo público e possuir boa reputação influencia positivamente o público consumidor do estabelecimento franqueado.
- b) Conceito mercadológico testado e aprovado: Leite (1991) afirma que o franqueado terá maior chance de sucesso se estiver utilizando o Sistema de Franquia Formatada do que se tiver lançado por conta própria em um negócio independente. O Sistema de Franquia Formatada significa que uma franquia considerada boa deve testar com uma ou mais unidades piloto o conceito da operação para só então transmitir os seus conhecimentos adquiridos para os franqueados. Isso reduz os riscos (CHERTO, 1988).

- c) Facilidade na instalação: o franqueador deve prestar aos franqueados orientação e assistência no que seja necessário para instalação e início de operações (CHERTO, 1988).
- d) Propaganda e marketing cooperados: muitos franqueadores realizam anualmente uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos geralmente mais amplos e duradouros do que qualquer campanha que um indivíduo isoladamente pudesse planejar e veicular (CHERTO, 1988).
- e) Desenvolvimento contínuo: os franqueadores responsáveis preocupam-se com o desenvolvimento e pesquisa de seus produtos e métodos (CHERTO, 1988). Dessa maneira, franquias bem estruturadas coletam informações e sugestões de seus franqueados, processam e repassam esses dados para toda a rede. Esses dados são a base do feedback do franqueador e auxiliam o franqueado (COUGHLAN, 2002).
- f) *Feedback*: por estar em contato direto e constante com o franqueado, o franqueador tem condições de monitorar o mercado e rapidamente fazer as correções necessárias, orientando os franqueados para que procedam no mesmo sentido (CHERTO, 1988).
- g) Sistema de compras cooperadas: dependendo do tamanho da rede de franqueados, o franqueador consegue negociar compra de materiais e descontos junto a fornecedores e repassar para os seus franqueados (PAMPLONA, 1999). O franqueado provavelmente não conseguiria essas mesmas condições se estivesse operando sozinho.
- h) Baixo investimento: o franqueado se favorece de uma estrutura consolidada equilibrando o seu investimento, obtendo retorno mais certo em prazos mais curtos do que um empreendedor independente (PAMPLONA, 1999).

4.3.4 Desvantagens do sistema de franquias para o franqueado

As principais desvantagens desse sistema para o franqueado estão relacionadas com:

- a) Pouca liberdade de ação: de acordo com Cherto (1988) o *franchising* requer padronização, não deixando margens para grandes iniciativas individuais do franqueado, especialmente nos quesitos desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais em sua unidade.
- b) Risco vinculado à imagem da marca: a marca é fundamental para toda a franquia, não sendo possível a sua alteração, o que atrapalharia toda a rede (PAMPLONA, 1999).

c) Pagamento de taxas: a maioria das redes de franquia cobram *royalties*, geralmente calculados com base no faturamento bruto do franqueado (CHERTO, 1988). Essas taxas devem estar compatíveis com os preços de mercado, para não inviabilizar o negócio. De acordo com Leite (1991), alguns franqueadores podem cobrar taxas irreais, ou até mesmo cobrarem taxas que não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador.

d) Limitações na venda do negócio: como estas existem, o sucesso de uma rede depende de fatores como a seleção e escolha de seus franqueados. De acordo com Cherto (1988) é comum encontrar nos contratos de franquia disposições que limitem o direito de transferir, por parte do franqueado, o direito de uso da franquia sem a anuência do franqueador.

5 FRANQUIAS NO MERCADO DA ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Nos últimos anos, tem-se observado o advento da preocupação não somente com um estilo de vida saudável, mas com uma alimentação saudável (COLLAÇO, 2013). Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), o segmento de esporte, saúde, beleza e lazer apresentaram aumento de faturamento de 23,9% em 2013.

O conhecimento do público e preocupação com o que ingerem também vem impulsionando o crescimento e criando novas oportunidades para o setor alimentício. De acordo com uma pesquisa nacional realizada pela Fiesp (2010), 32% dos brasileiros fazem suas escolhas de alimentação levando em conta os nutrientes que vão ingerir.

No que diz respeito às franquias de alimentação saudável, segundo a ABF, no primeiro trimestre de 2015, o segmento apresentou crescimento de 17% no volume de negócios comparado ao mesmo período de 2014. Tal crescimento se mostra 5% maior que o de franquias de alimentação em geral, que apresentaram aumento de 12% no volume de negócios. Hoje existem cerca de 30 redes de franquias de alimentação saudável no Brasil, sendo que quando somadas, estas correspondem a quase 10% de todas as marcas de *franchising* no Brasil.

O mercado da alimentação continua em franco crescimento apesar do momento de instabilidade econômica. De acordo com o relatório da ABF, comparando os resultados obtidos pelos diversos setores de franquias entre 2014 e 2015, o segmento de alimentação ocupa a segunda posição em participação do faturamento de todo o setor de franquias no Brasil, gerando 20% de todo o faturamento.

Algumas franquias se sobressaem pela sua grande presença nacional, como é o caso da Mundo Verde. A rede tem como objetivo chegar a 650 lojas até 2018 com um faturamento anual previsto de 1 bilhão de reais (em 2014 a rede contava com 335 lojas e faturamento anual na casa dos 400 milhões de reais). O presidente da rede, Carlos Wizard Martins, em entrevista concedida à revista Exame (2014) ressalta a competitividade do mercado, mas diz que conhecimento dos fornecedores e atendimento às expectativas dos clientes são vantagens competitivas que a rede conquistou.

Outras redes de franquias que podemos destacar como tendo uma participação significativa são a DNA Natural, Internutri, Ponto Natural, Salad Creations e Seletti Culinária Saudável. Estas redes atuam em diversas frentes do setor, desde fast food saudável à venda de produtos naturais no varejo. Acompanhando essa tendência, foi criada a empresa Seu Quintal Comedoria, que pode se beneficiar do sistema de *franchising* para expandir o seu negócio. A empresa será apresentada a seguir.

5.1 A EMPRESA: SEU QUINTAL COMEDORIA

O Seu Quintal Comedoria começou em 2014 como um empreendimento familiar. Seu idealizador e fundador Edson André, graduado em Comunicação pela ESPM em São Paulo, aproveitou um espaço não utilizado em uma academia de ginástica de sua sogra, no bairro Vila Mariana, em São Paulo, para desenvolver uma cozinha e um espaço de socialização, tanto dos frequentadores da academia, quanto do público local que conhece o estabelecimento.

O restaurante funciona de segunda a sábado, das 10h00 às 20h00, e oferece refeições como lanches, cafés, almoço e jantar. A sua proposta é produzir apenas alimentos saudáveis, utilizando ingredientes orgânicos e caseiros.

A equipe do restaurante é composta por apenas quatro pessoas, sendo uma delas o fundador. Todas elas trabalham na cozinha, preparando os alimentos. Com exceção do Edson, que sabe (e gosta) de cozinhar, mas não possui diploma na área, as outras três pessoas possuem curso de gastronomia e outras especializações. Elas trabalham em turnos, porém não tem vínculo empregatício formalizado.

O restaurante funciona *a la carte*, com as preparações feitas sem nenhum tipo de formalização ou planejamento (como um banco de dados de receitas, manual de boas práticas, etc). São feitos diversos tipos de preparações por dia, como salgados, doces,

cafés e sucos. Preparações fracionadas como arroz, legumes, carnes, tortas e quiches são embaladas à vácuo e armazenadas em uma geladeira expositora para os clientes que preferem levar a preparação para casa.

A embalagem à vácuo é extremamente simples e prática, uma vez que é possível congelar as preparações por períodos de até 3 meses dependendo da preparação e, na hora do aquecimento, basta colocar a embalagem em água quente.

A praticidade das preparações aliada à ótima qualidade da comida fez o empreendimento ganhar cada vez mais clientes. Porém a estrutura física do local e o modelo de negócio não suportam o aumento da demanda, mantendo a Comedoria estagnada e altamente dependente de seu fundador.

5.2 PERCEPÇÃO DO PROPRIETÁRIO SOBRE O MODELO DE FRANQUIAS

Em entrevista com o proprietário do Seu Quintal Comedoria, constatou-se que o mesmo não possui grande conhecimento acerca do processo de *franchising* brasileiro. Como a empresa surgiu por iniciativa própria ao perceber uma necessidade que se desenvolvia no outro negócio da família, a opção de abertura de uma franquia já estabelecida não foi considerada. O proprietário não possui educação formal acerca de gestão de negócios, o que justifica em parte o desconhecimento sobre as diferentes estratégias de expansão de negócios onde o *franchising* se enquadra.

Quando questionado sobre a possibilidade de tornar a empresa uma franquia afim de facilitar sua expansão, o empresário se mostrou interessado na alternativa e novamente demonstrou sua falta de conhecimento sobre o tema, sem poder opinar sobre as etapas necessárias para que a empresa pudesse se enquadrar neste modelo.

5.3 PRINCIPAIS PASSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO

Considerando o tema aqui estudado, podemos ilustrar a abertura de uma rede de franquias como uma sequência de passos principais que deverão ser executados pelo empresário que escolher expandir seus negócios desta maneira.

a) Plano de negócios: nesta primeira etapa, deve-se estudar o mercado e avaliar a situação atual da empresa afim de identificar se a expansão por franquias é uma alternativa viável de expansão. Em seguida são estabelecidos o modelo de franquia, os padrões a serem adotados, o investimento necessário e rentabilidade projetada. Tendo base nestes dados,

define-se o prazo de retorno para o investimento, a taxa de franquia, de *royalties* e demais taxas que o franqueado deverá assumir. Por último se elabora o plano de expansão tendo em mente a estratégia de expansão da empresa e define-se o perfil que o franqueado deverá possuir.

b) Criação de instrumentos jurídicos: aqui serão criados os instrumentos previstos na Lei 8.955/94. Dentre estes instrumentos pode-se destacar a COF, o Pré-Contrato e o Contrato. Tendo em mãos estes instrumentos, são estruturados os manuais de operação da franquia, tanto os destinados aos franqueados quanto os que irão direcionar a operação da franqueadora. Tal estruturação visa definir quais os processos deverão ser mapeados e padronizados, bem como qual será o sistema de gestão e quais outras atividades serão foco de treinamentos aos novos franqueados.

c) Processos e estratégias: a última etapa da implantação do modelo de franquias antes de iniciar a busca por franqueados é o efetivo mapeamento dos processos que deverão ser replicados por toda a rede. Todo processo vital na experiência do cliente e que apresente vantagem tanto ao franqueador quanto ao franqueado deverá ser mapeado e padronizado afim de manter o nível de qualidade e facilitar a conformidade entre as unidades. Por último definem-se as estratégias para a rede, seus objetivos e como eles serão alcançados. Este processo de criação de estratégias deve estar intimamente ligado aos estudos realizados sobre o mercado analisando as oportunidades e ameaças existentes no nicho de atuação pretendido.

Os passos da transformação de uma empresa em franquia podem ser consultados de forma mais detalhada, através de um fluxograma, no guia “Como tornar sua empresa uma franquia” do SEBRAE (2008), disponível na internet.

6 CONCLUSÃO

É possível constatar que a expansão pelo modelo de franquias é um sistema que oferece diversas vantagens tanto ao franqueado quanto ao franqueador e se apresenta como uma opção atraente à criação de uma nova empresa ou à expansão de empresa existente por capital próprio.

Ao optar por abrir uma franquia, o empresário está fazendo parte de um modelo de negócios já consolidado e validado pelo mercado, o que reduz o risco do empreendimento e garante uma rede de apoio para auxiliar no desenvolvimento do negócio. Pelo ponto de vista do empresário, a expansão por franquias pode facilitar a

captação de recursos para inauguração de novas unidades de negócio e idealmente não sobrecarregar os proprietários da rede com a atuação operacional de cada uma das unidades.

No Brasil existem esforços legislativos, tendo seu principal exemplo na Lei nº 8955/94, sobre a atuação do *franchising* que buscam regulamentar e dar segurança tanto a franqueados quanto a franqueadores. É importante para o empresário estar ciente da legislação e optar por franquias que possam oferecer um suporte adequado às atividades do franqueado.

O setor de franquias do segmento alimentício está em franco crescimento e apresenta diversas oportunidades de negócio extremamente atraentes. A possibilidade de utilização do modelo de franquias permite que redes ligadas à alimentação se expandam largamente.

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa, apesar de constatadas diversas contribuições e benefícios do sistema de franquias para o setor da alimentação saudável, o empresário entrevistado não possuía conhecimento acerca de como sua empresa poderia se beneficiar de tal modelo. Após a entrevista o mesmo se mostrou muito interessado em estudar a estratégia de franquias mais a fundo, dadas as informações sobre o tema que lhe foram apresentadas, e a analisar a viabilidade de expansão por tal modelo, reforçando o potencial benefício oferecido pelo *franchising* ao setor.

Esse estudo teve a intenção de compreender mais sobre o universo das franquias, identificando as contribuições do modelo como oportunidade de negócio voltado para a alimentação saudável, além de ilustrar os principais pontos a serem considerados por empreendedores que desejam expandir os seus negócios em franquias. Sugere-se, para estudos futuros, pesquisas mais aprofundadas com empreendedores interessados em expansão por franquias, para entender suas principais dificuldades, sejam elas jurídicas, de gestão, de comunicação, de suporte, etc.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de *Franchising*. Apresenta Informações Estatísticas e Legais sobre Franquias no Brasil. 2015. Disponível em: < <http://www.abf.com.br/comite-de-food-service-abf-analisa-desafio-das-redes-de-alimentacao/> >. Acesso em: 01 mai 2016.

ABF - Associação Brasileira de *Franchising*. Apresenta Informações Estatísticas e Legais sobre Franquias no Brasil. 2016. Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/franquias/numeros-do-franchising-2015>>. Acesso em: 24 abr 2016.

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Apresenta informações sobre alimentação fora do lar. 2014. Disponível em: < <http://www.abf.com.br/pesquisa-abf-revela-que-redes-de-food-service-cresceram-12-em-2014>>. Acesso em: 03 mar 2016.

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Apresenta informações sobre alimentação fora do lar. 2010. Disponível em: <<http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/152-fast-food-saudavel-e-nova-tendencia>>. Acesso em: 05 mar 2016.

ALON, Ilan. The use of *franchising* by U.S. based retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.2, p. 111-122, 2001.

AZEVEDO, Paulo F. de; SILVA, Vivian L. S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração da USP**. V. 37, n. 1, p. 51-62, 2002.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1992.

CHERTO, Marcelo. **Franchising**: revolução no marketing. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 178p.

COLLAÇO, Janine Helfst Leicht. Um Olhar Antropológico sobre o Hábito de Comer Fora. Campos: **Revista de Antropologia Social**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 1-29, 2003.

COUGHLAN, Anne T.; et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAHAB, Sônia; et al. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Lina Márcia Chaves. **Do contrato de franquia**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Apresenta o projeto Brasil Food Trends 2020. 2010. Disponível em: <http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em 16 abr 2016.

FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2009. 200p.

IFA - International Franchise Association. Apresenta informações sobre *franchising* no mundo. Disponível em: <<http://www.franchise.org>>. Acesso em: 30 abr 2016.

LAM, Camila (Ed.). **Franquias de comida saudável crescem e exigem cuidados**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/franquias-de-comida-saudavel-crescem-e-exigem-cuidados#>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.173p.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas 1996.

MARQUES, Dalton S.P.; MERLO, Edgard M.M.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **REAd**. v.15, n. 1, jan-abr 2009.

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales. **Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVO, Rodolfo L. de Faria; CRIVELARO, Eduardo; GOZZI, Sergio; CAVALCANTI, Marly. A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 11, n. 14, p. 85-100, 2008.

PAMPLONA, Cláudia. **A Engenharia do Franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 164p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Apresenta conteúdos úteis ao empreendedor. 2013. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/noticia/especialista-explica-o-que-e-circular-de-oferta-de-franquia/>>. Acesso em: 04 abr 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR.. Apresenta conteúdos úteis ao empreendedor. 2014. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/noticia/franquias-ligadas-a-vida-saudavel-crescem-acima-da-media/>>. Acesso em: 12 abr 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. Como transformar sua empresa em uma fraquia. 2008. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/NT00038A66.pdf>>. Acesso em: 01 jun 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. Apresenta a legislação para o sistema de franquias. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-legisla%C3%A7%C3%A3o-para-sistema-de-franquias.99ab39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> . Acesso em: 03 mar 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. Como funciona o sistema de franquias. 2016. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 02 mar 2016.

SCHREIBER, Dusan; SZYSZKO, Felipe Seimertz. Estudo da alternativa de *franchising* com base no caso da franquia Doutor Resolve. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. v.8, n.1, p. 18-31, 2014.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa**. 8º ed. São Paulo: Cortez, 1998

WARDE, Alan & MARTENS, Lydia. **Eating Out**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

WFC – World Franchise Council. **Promotes the growth of *franchising* internationally**. Disponível em: < <http://www.worldfranchisecouncil.net/>>. Acesso em: 16 abr. 2016.